

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
CENTRO DE POSGRADOS DE FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN  
EJE: CREACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS

## ESPACIOS DE OPORTUNIDAD

INVESTIGACIÓN SOBRE LOS VÍNCULOS, NECESIDADES E INTERESES DE LOS ESTUDIANTES Y  
EGRESADOS DEL POSGRADO EN ECONOMÍA Y GESTIÓN PARA LA INCLUSIÓN PARA LA POSIBLE  
CONFORMACIÓN DE UNA RED DE *ALUMNI*.



SOFÍA CHIVA OTEN  
TRABAJO FINAL  
TUTORA: SUSANA RAMELA  
ABRIL 2020

# ÍNDICE

<b>CÓMO LEER EL DOCUMENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>PARTE I.....</b>	<b>4</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	5
3. ANTECEDENTES .....	8
4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
<b>PARTE II.....</b>	<b>18</b>
1. DESCRIPCIÓN .....	18
2. TÉCNICAS DE RELEVAMIENTO DE DATOS.....	19
3. HIPÓTESIS PREVIA A LA INVESTIGACIÓN .....	21
4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN .....	22
5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA LA CONFORMACIÓN DE LA RED .....	33
6. CONCLUSIONES .....	37
<b>PARTE III.....</b>	<b>39</b>
1. LA RED COMO PROYECTO .....	39
<b>ANEXOS.....</b>	<b>45</b>
1. ESQUEMA DE PROBLEMA / SOLUCIÓN .....	45
2. ENTREVISTADOS Y ENCUESTADOS.....	46
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>47</b>

## CÓMO LEER EL DOCUMENTO

A modo de presentar los contenidos que se encontrarán a continuación y de facilitar la lectura, se realizan las siguientes aclaraciones. El siguiente trabajo se encuentra dividido en 3 partes.

La **Parte I** presenta el recorrido teórico y de contextualización de esta idea y trabajo. Es decir, se detalla lo previo y necesario para poder introducir la investigación del caso seleccionado.

La **Parte II** está enfocada en presentar el caso de investigación, cómo fue este recorrido, cuáles fueron los resultados y las principales reflexiones. Se enfoca en el detalle del trabajo realizado en campo y lo que se puede concluir a partir de esto.

Por último, se encuentra la **Parte III**. Aquí se plantea un ejercicio en base a supuestos y a lo obtenido en el recorrido del trabajo en el cual se plantea una propuesta de red de *Alumni* aplicando el enfoque de Creación y Desarrollo de Empresas.

# PARTE I

## 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo nace a partir de una percepción personal de que los espacios o entornos de los que formamos parte son determinantes para el desarrollo de las personas. La familia, el barrio, las instituciones educativas, la empresa o proyecto en el que se trabaja, podrían ser determinantes del nivel de desarrollo personal y profesional, siendo el vínculo con nuestro entorno fundamental para el desarrollo de capacidades y la transformación de nuestra realidad.

Pensando en la oportunidad que se genera por pertenecer a determinados espacios y pensando en lo importante que es vincularse, tender redes y generar conexión, es que nace la motivación de enfocar este trabajo en investigar y analizar de qué forma se vinculan los estudiantes y egresados del Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión (Posgrado EGI) y cuál sería su postura frente a la idea de la posible conformación de una Red de *Alumni* (red de exalumnos), tomando a esta como un espacio de oportunidad que potencialmente podría mejorar las oportunidades de desarrollo personal y profesional de este grupo de personas en particular y por derrame, del entorno en el que estas se insertan.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El Posgrado EGI es un curso académico enfocado en contribuir al desarrollo y a la inclusión a través de la generación de conocimientos y capacidades en profesionales que actúen en los ámbitos de Cooperativismo, Creación y Desarrollo de Empresas, Desarrollo Territorial e Inclusión Financiera (según boletín informativo del Posgrado EGI 2019). Este Posgrado cuenta con pocos años de existencia, siendo la del 2020 su quinta edición. Esto indica que, si bien cuenta con contenidos innovadores que despiertan el interés de profesionales de diferentes ámbitos, por tratarse de una oferta académica muy reciente, se encuentra en pleno crecimiento y en la búsqueda de **posicionarse como oferta académica entre las ya existentes.**

Por tratarse de un curso académico en donde se presentan profesionales de diferentes formaciones de Grado, la diversidad en cuanto a puntos de vista o distintas maneras de abordar las temáticas trabajadas en clase aporta un valor agregado a los contenidos del curso. Se espera que estos profesionales luego de cursar **puedan aplicar las teorías y metodologías adquiridas en sus respectivos campos de actividad** y que en las propuestas e intervenciones que participen, lo hagan con una mirada integral e integradora y ejerciendo las capacidades adquiridas o desarrolladas en esta formación.

El público objetivo del Posgrado se divide en dos grupos. El primer grupo se conforma por profesionales ya insertos en áreas que se trabajan en los diferentes ejes del curso; el segundo grupo se define por personas que aún no se encuentran vinculadas a las áreas del curso y que tienen afinidad por estos temas, curiosidad o interés de comenzar a desempeñarse laboralmente en ellos. En estos últimos se encuentra el **desafío de dar continuidad al Posgrado**, ya que el primer grupo es agotable y en el segundo está la gran apuesta de captar año a año a nuevos interesados y generar un grupo de profesionales especialistas en temas de desarrollo con inclusión.

Esta diversificación del público se refleja en que la primera generación del Posgrado, mayoritariamente, estuvo integrada por personas ya insertas en espacios vinculados a la temática, mientras que en las siguientes, y cada vez con más frecuencia, quienes cursan no se encuentran aún vinculados así como también se caracterizan por contar con menor experiencia laboral. En relación a esto último, se detecta una necesidad o interés para el Posgrado de **fomentar el vínculo entre las diferentes generaciones** ya que al momento, se

percibe que el intercambio sucede únicamente entre personas de una misma generación.<sup>1</sup>

Es importante poner en cuestión de qué forma nos estamos vinculando los profesionales que nos formamos para trabajar en este ámbito de generar desarrollo económico con inclusión y pensar en qué tan articulados estamos con nuestros pares, qué tan alineados están nuestros objetivos, qué tanto conocemos o desconocemos de lo que hacen los otros. Se percibe también como una necesidad contar con **un mapeo de la situación de los estudiantes y egresados a modo de saber en dónde se encuentran actualmente insertos laboralmente** así como comprender en dónde quisieran o cómo quisieran estar vinculados en un futuro.

Por todo lo antes mencionado, y considerando la diversificación del público se detecta como un desafío que se encuentren este tipo de personas tan diversas y con variadas motivaciones e intereses, mantenerlas interesadas y vincularlas. Resulta interesante entonces pensar en la posibilidad de dar continuidad, de algún modo, al intercambio que sucede en el aula, y que estos profesionales que se encuentran allí puedan seguir vinculados en el futuro y expandiendo sus oportunidades y posibilidades de desarrollo de capacidades. En otras palabras, es dar continuidad a esa interacción que enriquece la realidad de cada persona por ponerla frente a nuevas formas de ver y formas de trabajar, por conocer nuevas realidades a través de los compañeros de clase y docentes y, apostar para que esto continúe sucediendo más allá del aula.

Se entiende entonces que el desarrollo de este trabajo aportará a caracterizar el modo en el que se vinculan estas personas, detectar cuáles son sus principales necesidades o desafíos profesionales en relación al espacio del que formaron parte y determinar qué potencial tendría la propuesta de creación de una red de *Alumni*.

De suceder la creación de una red de *Alumni* como un espacio organizado y gestionado bajo un propósito, se proyecta que aporte no solo a potenciar el desarrollo de estas personas sino también a generar un efecto multiplicador o de derrame en el territorio y en las instituciones o proyectos de los que estos formen parte, reflejado en la mejora de la calidad de los servicios, en la atención al cliente, en la pertinencia de las propuestas o

---

<sup>1</sup> Caracterización del público objetivo, según entrevista realizada a Coordinadora del Posgrado, Ana Schwarz en noviembre 2019.

proyectos, por ejemplo. Además de eso, la Red se entiende como un espacio para dar continuidad al Posgrado en donde quienes participen podrán poner en ejercicio las capacidades adquiridas y continuar el recorrido de formación y aprendizaje. Finalmente, comprenderse como un espacio para el fomento de los vínculos y la creación de redes que den sostén a la comunidad de profesionales inserta en el ámbito de desarrollo con enfoque de inclusión.

### 3. ANTECEDENTES

A modo de contextualizar este trabajo, se ha optado por investigar acerca de cuáles han sido las prácticas llevadas a cabo por la gestión del Posgrado al respecto de interactuar con el alumnado para obtener *feedback* y para interiorizarse con sus intereses u opiniones, así como también indagar acerca de las actividades extracurriculares realizadas.

#### A. MAPEO Y EVALUACIONES

En primer lugar, resulta interesante mencionar la forma en la que se evalúan los contenidos de los cursos, como una oportunidad en donde el alumnado puede devolver *feedback*. Al respecto de esto, las evaluaciones se llevan a cabo a través de un modelo de encuesta *online* el cual debe ser completado al finalizar cada materia cursada y como condición para recibir las notas. De estas evaluaciones se pueden obtener datos sobre el desempeño del cuerpo docente y sobre la pertinencia o efectividad de los contenidos brindados en las diferentes materias, así como comentarios generales de los estudiantes.

A su vez, al finalizar el año académico se genera una reunión de evaluación con todos los estudiantes de cada generación en donde se brinda la oportunidad de que estos expresen sus opiniones al respecto de las debilidades y las oportunidades de mejora del curso. De estas evaluaciones *online* y cara a cara con cada generación del Posgrado, se han efectivizado, por ejemplo, cambios a nivel estructural y de la disposición de las materias en el calendario anual, demostrando que la información recabada es tenida en cuenta y optimizada para aumentar el grado de satisfacción de quienes cursan.

Además de esto, informalmente se realiza un seguimiento de los alumnos durante el curso a modo de recibir *feedback*, así como un seguimiento de aquellas personas que cursaron el Posgrado y se insertaron laboralmente en este ámbito.

A la fecha, el Posgrado EGI no ha realizado una evaluación o investigación más profunda con sus alumnos y egresados. Bajo esta línea de apertura por parte del Posgrado a recibir la opinión de sus estudiantes, se entiende que es de interés contar con los resultados de este trabajo a modo de que sea un aporte de información sobre las necesidades de los alumnos y egresados en una temática en particular, para que en un futuro pueda ser tomada en cuenta.

## B. ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES

Además de lo antes mencionado, resulta importante indicar las prácticas o actividades extracurriculares que se han realizado desde la coordinación del Posgrado, siendo este dato también de interés para tener un panorama de cuáles han sido los espacios de encuentro y de promoción no solo de aprendizaje sino también de intercambio, interacción y fortalecimiento de vínculos.

Se pueden detallar las siguientes actividades realizadas como antecedente: Mesa vinculada a la temática de Inclusión Financiera en el marco de las Jornadas Académicas FCEA en 2016; Mesa de Discusión vinculada la temática de FINTECH en 2017; tres conferencias públicas sobre temática de Innovación en Cooperativas a cargo de Urko López (docente internacional) en los años 2016, 2017 y 2018; Seminario en torno a la temática de Desarrollo Endógeno a cargo del Profesor José Vázquez Barquero (docente internacional) en el año 2018; Mesa de exposición de trabajos finales de alumnos egresados en el marco de las Jornadas Académicas de la FCEA en el año 2018.<sup>2</sup>

Teniendo esta información se puede concluir que las actividades extracurriculares han sido mayoritariamente exposiciones de referentes internacionales y algunas mesas de trabajo, por lo que se podría decir que los espacios de intercambio generados han sido pocos y quizá, con un objetivo diferente al de intercambio y vinculación.

Por lo antes mencionado, se detecta como una necesidad pensar y plantear nuevas formas de ejecutar estas actividades y quizá, actividades con otro enfoque o con otros objetivos en donde se apueste por un intercambio real del alumnado, por espacios de creación y no solo de formación o actualización.

## C. EJEMPLOS DE REDES DE ALUMNI

Se entiende interesante realizar una pequeña investigación sobre algunos casos de conformación de redes de *Alumni* en diferentes instituciones, a modo de tener presente en líneas muy generales de qué manera funcionan y qué ofrecen para quienes forman parte.

---

<sup>2</sup> Según reporte de actividades brindado por la Coordinación del Posgrado EGI.

- Harvard Alumni (<https://alumni.harvard.edu/>).

Es una Red que ofrece servicios *online* y presenciales para todos los egresados de esta Universidad. Para formar parte no solo es necesario ser egresado sino formar parte de la plataforma web con un perfil y usuario. La Red cuenta con un directorio de exalumnos, así como con la organización de eventos de *networking* entre alumnos actuales y exalumnos. Además de esto, ofrece descuentos y beneficios en productos y servicios de instituciones o empresas con las que se tienen algún tipo de asociación o convenio. Ofrece también el acceso al campus y espacios de convivencia y co-creación, como las bibliotecas, talleres, cursos, club de deportes, entre otros. Cuenta con servicios para dar apoyo en la continuidad de estudios y con proyectos de voluntariado (en servicios públicos y proyectos externos o a modo de obtener reconocimientos internos como alumnos de la Universidad).

Un punto a destacar sería el apoyo en el desarrollo de la carrera profesional de quienes egresan de esta Universidad. En este sentido la Red ofrece diferentes vías de apoyo a exalumnos como por ejemplo: apoyo en la búsqueda laboral y en todo lo que ese proceso implica (creación de un CV, preparación para la entrevista, reuniones con exalumnos que trabajen en la institución a la que postularán para conocer más, tendencias y *tips* de motivación, entre otros). Todos ellos a través del modo *webinar* (contenidos online en la plataforma de la Red) con tutoriales y videos cortos sobre los temas de apoyo antes mencionados.

- Alumni Oxford (<https://www.alumni.ox.ac.uk/>).

Muy similar al caso anterior, esta red de *Alumni* ofrece desde servicios *online* a presenciales, divididos en: beneficios y descuentos; apoyo en la vida del exalumno posterior a su formación, como por ejemplo en continuar estudios y difusión de oportunidades laborales; participación presencial en eventos (reuniones de *networking* a través de su Club de miembros de esta Universidad y con otras); formación de corta duración (seminarios, masterclass y talleres); participación activa en proyectos de co-creación con otros exalumnos, proyectos de voluntariado y espacios de interacción social/recreativa (club de lectura y crítica); acceso a materiales e información propia de la Universidad como investigaciones, trabajos y *papers* de docentes y alumnos, y la biblioteca *online*.

En este caso, el apoyo a y acompañamiento en los primeros pasos de desarrollo en inserción profesional de exalumnos es uno de los puntos a destacar de esta Red. Bajo el concepto de *career support* ofrecen diversos servicios de preparación para la óptima inserción laboral así como la continuidad de formación y el desarrollo de redes personales e interacción con la comunidad de exalumnos. Para lograr estos cometidos no solo se apuesta a que los servicios sean brindados por personas específicas que trabajan para la Red, sino que se alienta a los exalumnos a que aporten en dar apoyo a sus colegas; de algún modo generando un compromiso un ciclo de retorno (ganancia/retorno) hacia la Universidad y la comunidad que esta engloba.

- *Alumni* de Universidad de São Paulo (<http://www.alumni.usp.br/>).

Esta Red cuenta con una plataforma web exclusiva con el fin de reunir a los exalumnos de la Universidad. Claramente en la plataforma enumera los servicios y beneficios de los *Alumni* que participan. Entre ellos se encuentra: directorio de contactos, oportunidades profesionales, acervo digital de trabajos y materiales de la Universidad, opción de utilizar *email* institucional de la red de *Alumni* (ejemplo@redalumniusp.br), descuentos en instituciones o servicios asociados a la Red. Un punto a destacar de este caso es que la plataforma web es muy atractiva y con información clara y precisa para quienes acceden.

- *Alumni* de Facultad de Ingeniería de Universidad de la República ([www.fing.edu.uy/alumni](http://www.fing.edu.uy/alumni)).

La Facultad de Ingeniería cuenta con su red de *Alumni* creada en conjunto con la Fundación Julio Ricaldoni. Esta Red pretende mantener vinculados a sus exalumnos con la institución a través de la generación de actividades que les sean de interés. Se lidera por una comisión de 4 personas integrada por dos exalumnos, un representante de la Facultad de Ingeniería y un representante de la Fundación Ricaldoni. Algunas de sus actividades o servicios son: mesas abiertas para discusión de temáticas, capacitaciones con foco en un área en particular, informes sobre realidad profesional del sector.

- *Alumni* Universidad ORT ([www.facs.ort.edu.uy/escuela-de-postgrados/alumni](http://www.facs.ort.edu.uy/escuela-de-postgrados/alumni)).

Esta Universidad cuenta con una Escuela de Posgrados, dentro de la cual se enmarca la red de *Alumni* que promueve el contacto entre las distintas generaciones. Dentro de sus actividades ofrece: charlas y seminarios de actualización en referencia a temáticas

actuales e innovadoras. Dentro de sus servicios se encuentran: oportunidades de becas y su gestión, pre-incubación o incubación de empresas (tiene lugar en el Centro de Innovación y Emprendimientos de la misma universidad), capacitaciones, convocatorias, patrocinios y llamados laborales, cursos de idiomas o vínculo con otros cursos de formación.

- Alumni Universidad Católica del Uruguay ([www.ucu.edu.uy/es/alumni](http://www.ucu.edu.uy/es/alumni)).

Es un programa de esta Universidad que se enfoca en fortalecer los lazos entre sus egresados, ofrece el apoyo en la gestión de becas, charlas sobre temáticas actuales, talleres de formación, apoyo en la inserción laboral, gestión de trámites relacionados a la titulación o certificados.

- Alumni Universidad de Montevideo ([www.um.edu.uy/modulos-extras/alumni/](http://www.um.edu.uy/modulos-extras/alumni/)).

Es una asociación de graduados de todas las carreras de esta Universidad que pretende promover el vínculo de egresados con docentes y personas vinculadas a la institución, así como desarrollar capacidades y potenciar las ya instaladas. Algunos de los beneficios que otorga la Universidad a los miembros de esta Red son: descuentos en cursos de formación en la propia institución, continuar con el acceso a biblioteca y centro de información, gestión de inserción laboral, divulgación de noticias vinculadas a la vida profesional de sus exalumnos. Se organiza por una comisión conformada por 1 Coordinador General y 4 referentes de diferentes facultades de la Universidad, todos ellos exalumnos y egresados.

- Asociación Uruguaya de Licenciados en Desarrollo ([www.auled.org.uy/](http://www.auled.org.uy/)).

La AULeD es una asociación sin fines de lucro que nace en el año 2016 y nuclea profesionales vinculados al área de Desarrollo. Se trata de un espacio de gestión colectiva para fortalecer los vínculos, apoya la formación continua, y un espacio de promoción y discusión e investigación continua. Se enfocan en 5 áreas de trabajo: desarrollo profesional, desarrollo académico, fortalecimiento interno, asistencia técnica y comunicación. Se desconoce si esta asociación continúa en funcionamiento, ya que los contenidos de la web en donde se obtuvo anteriormente esta información, han quedado no disponibles a la fecha.

- Global Shapers *Alumni* network ([www.globalshapers.org/alumni](http://www.globalshapers.org/alumni)).

Esta es una entidad internacional que se encuentra presente en 154 países y se conforma por jóvenes agentes de cambio que trabajan bajo el objetivo de transformar la realidad de donde se encuentran. La red de *Alumni* se conforma por ex “shapers” que brindan su tiempo voluntariamente para asesorar a los comités locales, para capacitar, para transmitir buenas prácticas y para dar apoyo en continuar con los valores de la organización en las nuevas personas que participan, así como continuar siendo un puente entre su comunidad local y la organización.

Frete a los ejemplos mencionados, se podría hacer **la siguiente reflexión**, en el caso de las Universidades de alto prestigio internacional, la Red se encuentra claramente enmarcada en la institución educativa aportando una impronta de formalidad y, quizá, de profesionalismo, organización y gestión planificada aplicada. A su vez en estos casos, la cantidad de servicios y beneficios para los *Alumni* es mayor y puede llegar a ir más al detalle particular de las necesidades de estos. Finalmente, presenten plataformas web atractivas visualmente y con información clara, ordenada y de utilidad.

Para los casos nacionales, si bien se nota que las redes de *Alumni* cuentan con el respaldo de la institución en la que se enmarcan, pareciera que el grado de organización es menor, o que el apoyo sucede de una forma más pasiva y sin destinar muchos recursos a la Red. En todos los casos, nacionales o internacionales, la universidad o institución sirve como el lugar que impulsa la creación de las redes y el apoyo continua en el tiempo tomando diferentes formas y diferentes intensidades. En casos particulares, la participación de las instituciones que contextualizan a las redes mencionadas es más proactiva o tiene más incidencia (beneficios económicos, gestión propia de las actividades), en otros casos la participación es más acotada y tiene más relevancia el aporte o la propuesta de quienes la integran.

En cuanto a la oferta de los servicios o beneficios, suelen repetirse: el directorio de contactos, la difusión de oportunidades laborales, el apoyo en la gestión para continuar estudios, los beneficios y descuentos y finalmente la oferta de eventos y seminarios.

#### 4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A continuación se presentan algunos conceptos o definiciones que aportarán a fundamentar y contextualizar este trabajo.

Para comenzar, resulta pertinente introducir el concepto de Capital Social (CS). En primera instancia, es un concepto que se asocia al grado de confianza de una sociedad o grupo social. La confianza, como valor principal, se construye a través de acciones o actividades de las que los individuos forman parte. Es un valor que se merece y que se ejerce de unos hacia otros.

Las **sociedades con confianza son más fuertes a nivel interno y para el exterior**, y la presencia de este valor permite que se genere un estado en donde los individuos de determinado grupo comparten reglas de juego, se conocen, respetan determinados parámetros de convivencia y así se genera el ambiente más propenso para poder potenciar el desarrollo económico, social o cultural del territorio en el que existen, (Courtoisie, A., 2009).

El CS tiene que ver también con la **capacidad de las personas de asociarse**, de convivir, de compartir. Considerando esto, la existencia de lazos sólidos entre individuos enriquece a la comunidad, no solo porque permite eliminar barreras internas (muchas veces intangibles como podrían ser los prejuicios por falta de información), sino porque permite que los individuos convivan, se autodefinan, encuentren una identidad y se empoderen para alcanzar sus objetivos o ambiciones particulares o colectivas.

En tanto, el capital social, se determina por la forma que toman los vínculos de las personas y se describe como un capital por los beneficios asociados a su existencia o por las consecuencias asociadas a su ausencia en los diferentes grupos sociales, (Goinheix, S., p.50, 2018).

El CS cuenta también con un lado negativo. Esta problematización del concepto viene de la mano de que el CS genera vínculos estrechos entre los individuos, pero la consecuencia es que un grado muy alto de vinculación y compromiso social podría generar un grupo social demasiado competitivo, podría generar también divisiones internas dadas por la diferencia entre "subgrupos". A su vez, el CS desde su lado negativo podría fomentar que el grupo social se vuelva cerrado en sí mismo, que se implanten límites al respecto de

otros grupos y que se impida la movilidad de individuos de un "subgrupo" a otro (Portes, A.; S.F.).

La importancia de considerar el aspecto positivo y negativo del CS es que, si bien la existencia de CS es fundamental para generar bases sólidas en los grupos sociales, **los lazos y vínculos potenciados pueden, muchas veces, marcar más las diferencias entre sociedades a nivel global o a nivel interno.**

El concepto de Capital Social aporta a justificar y comprender los beneficios que obtienen las personas por participar de espacios en donde se vive la confianza y, en donde se vive la articulación, el intercambio y esto resulta funcional para cada individuo y para el grupo en general.

El concepto de CS se encuentra estrechamente vinculado con el de redes, ya que **la presencia de CS potencialmente favorece la creación de redes** y a la articulación. En este sentido, las redes y la "forma" de CS determinan el entramado social que también aporta para caracterizar al grupo social.

La red, se conforma por un espacio con vínculos fuertes en donde se visibiliza la colaboración, esta implica el intercambio articulado y solidario entre personas, muchas veces guiado por una organización central que promueve ese vínculo. En ellas, existen elementos que las definen como: vocabulario en común utilizado por quienes las integran, metodologías o prácticas de trabajo establecidas, objetivos a largo plazo compartidos, entre otros.

De esta forma se comprende que las redes parten de un grupo de individuos que tienen algo en común (CS). Estos espacios, menores o mayores, más simples o más complejos de encuentro y articulación, sirven como fuente de inspiración, como lugares propensos a la creación de nuevos proyectos, de innovación y de desarrollo.

Por estos motivos, las redes pueden adquirir diferentes formas, pudiendo ser más constreñidas o redes con agujeros estructurales, determinadas por los diferentes tipos de lazos y de vínculos sociales. Esta estructura social y el entramado generan determinados rendimientos y comportamientos en las personas, potenciando o disminuyendo sus oportunidades.

Existen estructuras de red que son más favorables para promover el desarrollo de capacidades. Por lo mencionado antes, se explica que la existencia de CS determina las características de la red y también su densidad. En referencia a esto, hay tres formas de capital social que se pueden percibir en una red, dependiendo de la densidad que estas presenten: el primero se denomina *bonding* e implica que la unión en un grupo social está determinada por relaciones densas y concentradas. El otro tipo es el capital social que se llama *bridging*, y se determina por aproximación de oportunidades en un entorno de redes más amplio y menos concentrado. El último, es cuando el CS se da por vinculación de lazos verticales enmarcados en una institución y a este se llama, *linking*, (Goinheix, S.; p. 65, 2018).

En tanto, las anteriores definiciones dan a entender que las redes pueden darse de diferentes modos y diferentes formas. La **característica de la red define las oportunidades y beneficios para sus integrantes** ya que en este espacio (entendido como espacio de oportunidad) se intercambia conocimiento, experiencias y recursos. Es por esto que en las redes densas se genera mayor confianza, pero por su lado, las redes abiertas generan mayor innovación y oportunidad de acceder a recursos distantes.

La red puede ser tomada como una herramienta para la construcción social, para el desarrollo y para la participación ciudadana. Siendo espacios que, no solo se conforman por individuos y los valores que estos comparten, sino por las actividades que la red disponibles para estos. Estos espacios, muchas veces, no suceden de manera espontánea, sino que se dan tras una intervención organizada (Portes, p.245).

Por todo lo antes mencionado, se entiende fundamentada la necesidad de desarrollar un trabajo enfocado en investigar los vínculos y los intereses de los alumnos y exalumnos del Posgrado EGI, a modo de poder delimitar las líneas estratégicas para la conformación de una red de *Alumni* que contemple sus necesidades y aporte al desarrollo de estas personas así como de su entorno.

Finalmente, se entiende la importancia de fomentar la existencia de estos espacios de oportunidad como lo sería la posible red de *Alumni* - organizados, siguiendo determinadas líneas estratégicas y gestionados con un propósito - para que las personas que forman parte de un territorio determinado, de una institución o de un grupo en particular, puedan encontrar en este espacio un lugar en donde potenciarán su desarrollo

a través de la adquisición de capacidades que les permitan alcanzar sus objetivos personales y profesionales.

## PARTE II

### 1. DESCRIPCIÓN

Este trabajo toma al Posgrado EGI como caso de estudio y parte de la base de que este espacio académico puede ser considerado como un espacio de oportunidad para el desarrollo personal y profesional de quienes lo integran.

Los objetivos principales son: caracterizar los vínculos de los estudiantes y egresados del Posgrado EGI, determinar sus principales intereses y necesidades como profesionales de esta área; delimitar líneas estratégicas para potenciar este espacio de oportunidad mediante la posible formación de una red de *Alumni*.

El trabajo se desarrolló en la ciudad de Montevideo durante los meses de noviembre 2019 a abril 2020. El público objetivo que se seleccionó para investigar fueron alumnos y exalumnos del Posgrado EGI de las generaciones 2016, 2017, 2018 y 2019.

Como propuesta de valor o aporte, se considera que este trabajo permitirá dejar un registro formal del perfil de este grupo de personas, caracterizar el tipo de vínculo existente y deseado entre estos, qué fue lo que principalmente obtuvieron tras su paso por este Posgrado y, finalmente, detectar algunos intereses y opiniones de este grupo de personas acerca de la posible conformación de una red de *Alumni* pensándola como un espacio para potenciar sus capacidades y oportunidades personales y profesionales, con la intención final de delimitar líneas estratégicas –basadas en el *feedback* obtenido- al respecto de cuáles deberían ser los primeros pasos para su conformación o las principales cosas a tener en cuenta.

## 2. TÉCNICAS DE RELEVAMIENTO DE DATOS

Para el desarrollo de la investigación se implementaron diferentes técnicas de relevamiento de datos a modo de obtener la información necesaria.

### A. ENCUESTA CON FORMULARIO ONLINE (60 casos).

Esta instancia implicó la creación de un formulario compuesto en su mayoría por preguntas de respuesta corta y sugerida, a partir del cual se pudieron obtener datos concretos, porcentajes y cantidades. Además, se consideró que el formulario cuente con espacios para que los encuestados expresen opiniones generales, intereses y expectativas en base a preguntas abiertas.

El formulario *online* fue enviado de forma digital a través del correo electrónico de los alumnos y exalumnos. Se conformó por un total de 28 preguntas agrupadas por secciones o temáticas: perfil, profesión, vínculos, experiencia en el Posgrado, red de *Alumni*.

### B. ENTREVISTAS PERSONALES A ESTUDIANTES Y EGRESADOS DEL POSGRADO (4 casos).

Se seleccionaron alumnos o exalumnos referentes de cada una de las generaciones para realizar entrevistas que se desarrollaron de manera presencial y en alguno de los casos, de manera telefónica. El objetivo principal en estas fue, a través de una conversación con preguntas abiertas, obtener devoluciones de las personas entrevistadas al respecto de la conformación de la red de *Alumni*.

### C. ENTREVISTA PERSONAL A REFERENTE DEL EQUIPO DE COORDINACIÓN DEL POSGRADO (1 caso).

Se entrevistó a la Coordinadora del Posgrado a modo de recibir aportes para caracterizar al público objetivo de esta investigación, para obtener devoluciones acerca de la posible creación de la red de *Alumni* así como comprender con más detalles lo que se espera que suceda con este Posgrado y detectar necesidades a las cuales aportar desde el desarrollo de este trabajo.

### D. GRUPO DE DISCUSIÓN (3 participantes).

Se logró concretar el grupo de discusión con un total de 3 participantes de 20 citados. La dinámica consistió en una ronda de presentación, seguidas por rondas de preguntas en

donde todos los participantes interactuaban, como por ejemplo: opinión general sobre la posible conformación de la red de *Alumni*, qué contenidos debería ofrecer, de qué forma debería ser, cuál sería el evento o primera instancia para dar su lanzamiento, entre otras.

### 3. HIPÓTESIS PREVIA A LA INVESTIGACIÓN

Como parte de la hipótesis de este trabajo de investigación se plantea, en primera instancia, que actualmente los vínculos entre los alumnos del Posgrado EGI son cercanos durante el curso y una vez terminada esta instancia de formación el vínculo se mantiene más distante y principalmente por el tráfico de información de interés entre profesionales (llamados laborales, cursos o charlas).

En relación a esto, las personas que se vinculan profesionalmente con compañeros de curso son muy pocas y ellas lo hacen por pertenecer a una misma institución pero no porque trabajen en un mismo proyecto. Por otra parte, la conexión más fuerte se da, mayoritariamente, entre estudiantes de una misma generación, siendo el vínculo intergeneracional prácticamente inexistente.

Sumando a esto, los estudiantes y egresados perciben al curso como un espacio de oportunidad de conectarse con personas de otros perfiles y profesiones ya insertos en el ámbito de EGI (docentes o compañeros de curso), de conocer otras realidades y otras maneras de trabajar. Entienden también que dar continuidad a este espacio de aprendizaje y de vinculación sería positivo para potenciar su realidad laboral o para tomar nuevos rumbos profesionales.

## 4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Una vez ejecutada la instancia de investigación, se pudo proceder al análisis de los datos obtenidos. A continuación se presentan las principales ideas, opiniones y aportes de quienes fueron entrevistados y encuestados.

### A. RESULTADOS: ENCUESTA POR FORMULARIO ONLINE

El formulario *online* fue enviado todos los alumnos y exalumnos del Posgrado, siendo un total de 78 personas, de las que se obtuvo respuesta de 60 y las preguntas se enfocaron en distintas temáticas: el perfil del alumnado, el vínculo con otros alumnos, la experiencia en el posgrado y la opinión sobre la posible creación de una red de *Alumni*.

- Perfil

Para comenzar por describir el **perfil** de los alumnos y exalumnos, se puede decir que las edades se dividen principalmente en tres grupos. Unas 33 personas (55%) entre 22 y 35 años, 22 personas (37%) entre 36 y 50 años, y 5 (8%) entre 51 y más. Por otra parte, se caracteriza por tener una mayor cantidad de mujeres que de hombres, siendo 35 (58%) y 25 (42%) respectivamente.

La generación que tiene más cantidad de personas es la de 2016 con 33, seguida la generación 2018 con 17 y luego las generaciones 2017 y 2019 ambas con 14. El formulario fue completado por cantidades iguales en las generaciones 2016 y 2017, 17 personas de cada una, 15 de la generación 2018 y 11 de la generación 2019. De las personas que respondieron el formulario, 15 de ellas se encuentran cursando materias, 21 no cursan materias pero tienen el trabajo final pendiente, 10 se encuentran realizando el trabajo final, y 14 han finalizado y egresado.

Se entiende a partir de esto que, **principalmente se trata de un público joven que se conforma por una leve mayoría de mujeres sobre la cantidad de hombres**. La principal tendencia es terminar de cursar las materias del Posgrado, pero se detecta un estancamiento a la hora de desarrollar el trabajo final y egresar. A su vez, con el paso de los años la cantidad de personas que cursan ha disminuido en comparación con la primera generación que fue ampliamente la de mayor cantidad.

En cuanto al **perfil profesional** del grupo encuestado, en grandes líneas, se podría decir que tiene las siguientes características. En primer lugar todos ellos cuentan con un título

de grado universitario o con experiencia relevante que les ha permitido inscribirse en este curso académico. Las principales formaciones de grado de este grupo de personas son: en amplia mayoría Contador Público (19) y Economista (19), seguido por un grupo pequeño de Agronomía (5), Administración (4) y Ciencias Políticas (4), y finalmente casos aislados como Escribanía (1), Comunicación (1), Trabajo Social (1) Psicología (1), Turismo (1) Relaciones Internacionales (1), Gestión Cultural (1), Desarrollo (1), Arquitectura (1).

De las personas consultadas, el 57 (95%) actualmente trabaja. De este grupo la amplia mayoría se desempeña en organizaciones u organismos públicos o en dependencia gubernamental, mientras que la minoría lo hace de forma independiente.

Por otro lado, 9 (16%) personas de las que trabajan, respondieron que su trabajo no está vinculado a la temática del Posgrado, mientras que el resto de los que trabajan, sí lo hacen en alguna institución o proyecto vinculado a alguno de los ejes. Principalmente en las áreas de Desarrollo Territorial, Creación y Desarrollo de Empresas, seguido por Cooperativismo y finalmente por Inclusión Financiera.

Otro dato es que 35 personas (61%) tenían este trabajo antes de cursar, mientras que el resto lo obtuvieron durante o posterior a cursar. Las personas que respondieron que no trabajaban vinculadas a las temáticas del Posgrado mayoritariamente buscan insertarse en áreas vinculadas.

Finalmente, 44 personas (74%) respondieron que están interesadas en continuar su formación académica en relación a las áreas del Posgrado. En cuanto a la modalidad que le dedicarían a continuar profundizando en estas temáticas, mayoritariamente se manifiesta el interés de participar en seminarios y conferencias (40 respuestas para esta opción), seguido por cursos cortos o talleres (39 respuestas para esta opción), y finalmente por Master o Doctorado (37 respuestas para esta opción); siendo las opciones no excluyentes.

La diferencia entre quienes trabajan vinculados o no podría indicar que **hay personas que cursan para profundizar herramientas en base al trabajo que tienen, mientras que la otra mitad lo hacen por ampliar o re-dirigir su práctica profesional hacia otro sector.** Además de esto, se denota que la temática del Posgrado ha sido un complemento para la formación de grado de estas personas así como para sus prácticas profesionales, por lo

que el interés en continuar capacitándose y formándose en temáticas asociadas es muy alto.

- Vínculo

Al consultar sobre el **vínculo entre compañeros**, 33 personas (55%) indicaron que conocían a alguien del Posgrado previamente a cursar, mientras que 27 (45%) no tenían vínculo alguno con personas que hayan cursado previamente o que sean docentes del Posgrado. Entre las personas que indicaron conocer a alguien previamente, la mayoría se conocían por el ámbito laboral, seguido por un grupo menor que se conocía del ámbito académico, y finalmente otro grupo de similar cantidad del ámbito personal, habiendo un promedio de entre 1 y 3 personas conocidas.

En su mayoría, manifestaron que durante el curso realizaron actividades con compañeros de generación 53 (88%), mientras 7 (12%) no lo hicieron. La gran mayoría lo hizo por el motivo de realizar trabajos o proyectos vinculados al curso (47 respuestas para esta opción), seguido por el motivo de reuniones informales y de entretenimiento (36 respuestas para esta opción), y finalmente por proyectos profesionales en común (15); estas opciones no son excluyentes, lo que indica que tuvieron la oportunidad de interactuar en uno solo de estos ámbitos o en todos.

Por otra parte, al responder sobre la continuidad del vínculo luego del Posgrado, 46 personas (77%) respondieron que aún permanecían en contacto, mientras que el resto respondieron que ya no. El tipo de vínculo, principalmente sucede de forma digital a través de redes sociales como WhatsApp o Instagram (36 respuestas para esta opción), en mediana medida en el ámbito profesional (34), mientras que de manera menos frecuente se da por reuniones de entretenimiento informales y esporádicas (24); las respuestas a esta opción no eran excluyentes. A su vez, el principal motivo de interacción es para compartir oportunidades laborales y el segundo motivo es entretenimiento.

En base a esto se detecta que es de gran importancia que quienes promuevan el Posgrado sean los propios alumnos y exalumnos, por la relevante cantidad de personas que tenían entre uno y tres conocidos vinculados al curso, previamente a cursar.

Por otra parte, se entiende que **la principal interacción sucede durante el curso** y mientras exista un incentivo académico que motive a los alumnos a juntarse, ya que **posterior a cursar, los vínculos tienden a tornarse de presenciales a digitales** y el motivo es compartir

información de interés pero no se da una interacción con un motivo mayor o que aspire a la continuidad. Como detalle, se detecta que la interacción ampliamente sucede entre personas de una misma generación, siendo mínima y casi inexistente la interacción con personas de otras generaciones.

- Experiencia en el Posgrado EGI

Al consultar sobre la **experiencia durante el curso del Posgrado** el principal interés que se vio reflejado fue obtener nuevas metodologías de trabajo, obtener nuevas herramientas y finalmente ampliar contactos. En relación a esto, al ser consultados sobre la aplicabilidad de los contenidos en sus realidades profesionales, el 48% indica que el grado es *medio*, el 40% lo define como *alto*, y el restante *bajo*; de todas formas para aquellos que aún no las aplican, queda la oportunidad abierta a que puedan hacerlo en el futuro.

Sobre su opinión acerca de los principales aportes que el Posgrado les dejó, las respuestas son variadas. Muchas veces se repite el concepto de que el principal aporte fue el entendimiento del ecosistema, de las instituciones que forman parte de este y de los programas o herramientas disponibles. Luego, manifiestan que lo principal obtenido fueron metodologías de trabajo y nuevas formas de pensar y proceder. Por otra parte, muchos manifiestan que tener la posibilidad de vincularse con personas de diferente perfil fue lo más valioso, así como con personas del ámbito (docentes, invitados y compañeros). Finalmente, algo muy nombrado es el cambio en la mirada a la hora de analizar un territorio o una realidad, de pensar los proyectos y de cómo trabajar con clientes.

- Opinión sobre red de *Alumni*

En última instancia, al ser consultados **sobre la idea de la posible conformación de una red de *Alumni* del Posgrado**, ampliamente manifestaron estar de acuerdo o interesados en que esta idea se concrete, contabilizando que un 90 % de las personas respondieron que sí, mientras el restante 10% respondieron que tal vez podría ser de su interés. No hubo respuestas negativas a la idea.

El 70% de las personas participaría de los contenidos de la Red o se involucraría en ella, mientras que el resto manifiesta que tal vez lo haría dependiendo de cuáles sean los contenidos o la modalidad.

El principal interés o atractivo son las instancias de intercambio con otros alumnos o exalumnos, seguido por instancias de formación como seminarios y talleres cortos, así como apoyo para formación en el exterior.

Finalmente, como última pregunta del formulario se dispuso un espacio para libre **expresión de ideas y opiniones generales** al respecto de la posible conformación de la Red. Los siguientes comentarios podrían no ser representativos del interés general de este grupo que contestó el formulario ya que la pregunta no era obligatoria y solo algunos dieron su opinión. De todos modos, se considera relevante presentar las sugerencias recibidas:

- Que funcione como espacio de encuentro entre docentes de diferentes ejes y alumnos / exalumnos.
- Que se enfoque en promover el vínculo intergeneracional y que las personas permanezcan en contacto.
- Que sea un lugar donde se pueda generar un lenguaje común.
- Que sea un espacio para compartir trabajos finales, la posibilidad de generar distintos intercambios con egresados y compartir buenas prácticas.
- Que aporte en la construcción de conocimiento y bagaje teórico para cada eje en tanto se considere necesario.
- Que sea un ámbito en donde se pueda recurrir para soluciones, opiniones y críticas constructivas sobre temáticas y proyectos en los que los exalumnos se encuentren trabajando en su ámbito profesional.
- Que sea una iniciativa de extensión académica y funcione como semillero de ideas u observatorio.
- Que aloje un colectivo que apoye en la re-estructuración del plan académico del Posgrado o en su mejora.
- Que sea un espacio para interacción con instituciones vinculadas al ecosistema y así poder salir tener experiencia de campo fuera del aula.
- Que funcione como lugar de apoyo para vincularse a nivel internacional y generar *networking* en otros ámbitos que los nacionales.
- Se ve como un desafío lograr el compromiso de las personas para que participen a largo plazo.

## B. RESULTADO: DE ENTREVISTAS Y GRUPO DE DISCUSIÓN

Las entrevistas se realizaron de manera personal y en uno de los casos de manera telefónica. En todos los casos se manejaron las mismas preguntas, teniendo apertura para realizar nuevas preguntas en base al recorrido de la conversación que cada situación en particular pudo tomar. En el grupo de discusión, las temáticas trabajadas fueron similares a las de las entrevistas pero la dinámica fue diferente y aportó a poder apreciar el intercambio ente quienes participaron para los casos en los que las opiniones eran diferentes o similares.

Las entrevistas se realizaron con estudiantes de las generaciones 2016, 2017 y 2018 y con un referente de la coordinación del Posgrado. En el grupo de discusión participaron personas de la generación 2017 y 2019. Una vez realizadas estas instancias, se pudieron obtener los siguientes aportes. A modo de ordenarlos, se dispuso organizar las respuestas por temáticas mencionadas: formato de la Red, objetivo de la Red, buenas prácticas, actividad inicial, rol de los alumnos y exalumnos, rol del Posgrado y principales dificultades.

- Formato

Al consultar opiniones sobre formato que se imaginan debería tener la red de *Alumni*, la respuesta común fue que debería ser algo **digital**. En este sentido se entiende *digital* como una plataforma o espacio de interacción virtual y que no requiera un compromiso permanente presencial o que no cuente con un espacio físico como sede. Esta elección se justifica en la forma en la que se dan los vínculos con sus compañeros de clase actualmente.

Además de esa forma digital, es necesario que el **espacio sea colaborativo** y que esa línea esté entendida desde el principio a modo de que quienes participen sientan esa libertad de proponer, crear, acercar ideas. Una estructura demasiado formal, rígida e institucionalizada podría dificultar los primeros pasos de existencia de la Red.

Se entendió que lo fundamental es el paso previo a la propia creación de la Red. En este sentido se cree necesario realizar un recorrido **piloto durante un año académico** con actividades “semilla” con alumnos que cursen el Posgrado para despertar el interés y motivar a que alguno sea parte de la gestión de la Red, una vez egresados.

Otro aporte al respecto fue que podría funcionar como **plataforma** en donde se encuentren los perfiles de los exalumnos y una breve descripción profesional y un medio de contacto, a modo de que esto funciona también como directorio para poder encontrarse fácilmente.

Por otro lado, se sugiere que la Red podría ser una **actividad de extensión académica** a partir de la cual se comience a trabajar desde el periodo en donde se está cursando, y se hagan participar a los alumnos ya desde esa instancia en los contenidos de esta.

- **Objetivos de la Red**

Sobre cuáles deberían ser los objetivos de esta Red o motivo de existencia, se obtuvo como principal comentario que debería existir para **mantener los vínculos y generar conexión** entre las personas del Posgrado. En suma a esto, interesa también mantenerse informados y actualizados sobre las actividades en las que se encuentran sus colegas a modo de poder participar, interactuar y aportar.

Como segundo gran objetivo, se menciona repetidas veces el hecho de **compartir contenidos**. Con esto se entendería que la Red se transforme en un espacio de vitrina para que los proyectos, oportunidades laborales, actividades particulares de los alumnos/exalumnos y docentes tengan difusión y para que aquellos que tengan el interés puedan sumarse.

Se entiende que el tercer objetivo es que la Red **sea de utilidad**. Esto se expresa vinculado a que las cosas no son importantes por cuanto duran en el tiempo sino por el impacto que estas generan en las personas. Se entiende a esta “utilidad” como el beneficio personal o profesional que obtengan los individuos que participen para su sí o para su entorno.

Además, interesa que sea un espacio de **fomento sobre la importancia del concepto de las redes** y de qué forma pertenecer a estas puede influir de manera crucial en el desarrollo de las personas, no solo por tener contacto pero por ayudar a crear un sentimiento de pertenencia.

Se da por entendido también, de que no existe una gran masa crítica vinculada a las temáticas del Posgrado, por lo que interesaría que la Red sea un espacio para **fomentar**

**la discusión y los ámbitos de investigación** a través del intercambio entre exalumnos y docentes a modo de aportar a **generar conocimiento teórico**.

Finalmente, la conformación de una red de *Alumni* se considera imprescindible para dar continuidad al Posgrado, y esto se apoya en el concepto de que **la formación en las personas es un recorrido que debería estar presente durante toda la vida** y que no se agota, en tanto, este espacio sería el ideal para que se encuentre el interés de continuar desarrollando capacidades en los exalumnos y todas las personas que participen.

- Buenas prácticas

Se plantea como fundamental que la oferta de contenidos de la Red **tenga en cuenta la diversidad de su público**, dando por entendido que por la variedad de procedencia de los exalumnos y la variedad en edades y experiencia profesional, habría que pensar estratégicamente en cómo generar interés en todos ellos, o diversificar las actividades en base a estas diferencias. Vinculado a esto, resulta interesante la importancia de **tener en cuenta a los exalumnos del interior** y quizá desarrollar actividades no solo en Montevideo sino en otros departamentos, aplicando **herramientas tecnológicas** que permiten conectar a personas que no se encuentran físicamente en un mismo lugar.

Por otra parte, se pone valor en la realización y en el **intercambio presencial**, no solamente digital. Para esto se siente de utilidad el **desarrollo de actividades de campo** insertos en el marco del año académico de la generación que esté cursando y con extensión a egresados. A su vez, se considera muy importante dejar **registro de todas las actividades realizadas** dentro del marco de la Red, a modo de ir generando poco a poco un expediente que demuestre el recorrido realizado.

También, **fomentar el intercambio entre las personas de otras generaciones** para que se pueda dar el traspaso de experiencias de unos alumnos a otros, definiendo como una cantidad esperada de 2 a 3 encuentros por año.

Sobre el **tráfico de información de interés** como oportunidades laborales (lo más mencionado), instancias de actualización o capacitación, mencionan que sería una buena idea formalizar esta dinámica, para que no suceda informalmente por grupos de WhatsApp, y que comiencen a estar presentadas en un espacio digital suministrado por la Red.

Finalmente, como una práctica a tener en cuenta, se menciona tener presente otorgar algún tipo de **beneficio a quienes participen** de las actividades (diplomas, créditos, descuentos, entre otros).

- Actividad inicial

Al respecto de cuál sería la mejor actividad para dar inicio a esta Red, las elegidas fueron: instancia en donde **compartir la experiencia del desarrollo del trabajo final** con aquellos alumnos que se encuentran en el proceso o que están por comenzar. En vínculo a esto, se menciona también una **instancia de apoyo al estilo de consultoría** por parte de exalumnos a quienes estén en el desarrollo del trabajo final. Se plantea a esta como una actividad de bajo costo, que podría ser de gran interés para los alumnos y exalumnos, que permite que suceda un intercambio entre personas de diferente generación además del hecho de que todos los recursos se encuentran ya disponibles (experiencias, espacio, interés).

Por otro lado, se sugiere que la primera actividad tenga un **enfoque más social**, es decir que sea una juntada relajada de camaradería en vez de una capacitación o una actividad en el marco académico. Esto se entiende porque sucede que en los espacios más informales las personas tienden a estar más abiertas y más disponibles a generar vínculos.

En último lugar, surge la idea de dar inicio a esta Red a través de una **instancia de co-creación** en donde se cite a los alumnos a **crear en colaboración los contenidos** para la Red. De este modo poder contemplar el punto de vista, intereses y necesidades de los propios usuarios y que tengan así un rol activo en su creación.

- Rol de los alumnos y exalumnos

Al respecto de esto, se da por entendido que por el perfil de quienes cursan o han cursado el Posgrado, existe una **tendencia a interesarse por trabajar en red**, por lo que se considera que existirá un pequeño grupo de exalumnos que funcionará de motor de esta Red.

En este sentido se espera que este pequeño grupo proponga de manera horizontal, y en base a sus motivaciones y propuestas puedan contagiar a otros alumnos y exalumnos a sumarse. Se entiende también, que a pesar del trabajo horizontal es necesaria la **existencia de líderes** que encausen las actividades y organicen los roles de sus compañeros en el trabajo para la Red.

Se cree entonces que el **rol de las personas que participen en el equipo de la Red sea proactivo**, que se autogestionen, que sean ellos mismos los que tomen acción en base a sus intereses y coordinen lo que quieran que suceda. Que coordinen los talleres, reuniones, que sirvan de *delivery* de propuestas. Del resto de los posibles participantes (sin incluir a este menor grupo que podrían tener gran interés y ser el motor de la Red), se cree que podrían tener una posición más pasiva, de ser beneficiarios de los contenidos pero expectantes a lo que la Red proponga.

- Rol del Posgrado

Por parte del Posgrado se espera que **apoye y difunda las actividades** de interés: talleres, charlas, casos de éxito, oportunidades laborales, entre otras. Así como, que fomente a los docentes a ser parte de las actividades, ya que esto puede ser de gran interés para los alumnos y exalumnos.

A su vez, se entiende que la **marca UDELAR** podría ser un gran respaldo y aval para la Red, si esta contara con su apoyo. En relación a esto, el apoyo podría ser no solamente en logística (uso de espacios como salones o salas), sino también el consentimiento para los contenidos propuestos por la Red, lo que podría verse como una oportunidad para el Posgrado de posicionarse y obtener visibilidad.

Finalmente, se espera que accione de forma proactiva, que participe con exalumnos en la creación de proyectos o planificación de actividades y contenidos. En este sentido se entiende en proyectos donde los exalumnos sean los protagonistas pero que puedan contar con el **respaldo académico y la guía para aplicar la teoría** incorporada en el curso y atender problemas sociales de los que se haya llegado a la reflexión en el ámbito del Posgrado.

- Principales dificultades

La primera gran dificultad mencionada es que la **diversidad de perfiles** podría ser un inconveniente a la hora de generar interés en los alumnos y exalumnos para participar de las actividades.

Además de esto, en casos puntuales se plantea la duda sobre la posible dificultad de la **forma de financiamiento**, ya que se entiende que para llevar a cabo las actividades, quienes dediquen tiempo a esto, deberían tener una remuneración y esta situación

complejizaría la puesta en marcha de la Red. De todas maneras esta no es una postura general, sino manifestada por algunas personas.

Por otra parte, se entiende que la duración del curso del Posgrado no es un tiempo suficiente para que las personas puedan generar vínculos fuertes y que en ellos encuentren la motivación de continuar trabajando en esta Red. Aunque este punto de vista se ve discutido ya que por otro lado se entiende que por ser un curso académico que encuentra a personas en situaciones similares, los vínculos se generan más rápido y con mayor grado de intereses en común. Se entiende entonces que el principal desafío es lograr que se forme ese primer grupo de personas que sea el impulsor de la Red.

Finalmente, la principal duda es sobre la **sostenibilidad en el tiempo** de esta Red, ya que se entiende que en un principio podría funcionar, pero el mayor desafío es que continúe en el tiempo y que no termine como una novedad y luego se disuelva por la pérdida de interés o motivación. Por lo tanto, alimentar el espacio con actividades de interés sería un trabajo fundamental para su sostenibilidad en el tiempo.

## 5. LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA LA CONFORMACIÓN DE LA RED

Tras el recorrido realizado, se concluye en que es de interés para las personas consultadas en este trabajo la construcción de un espacio organizado denominado red de *Alumni*, que aporte a conectar y fortalecer los vínculos entre exalumnos y alumnos, a dar continuidad a la formación que las personas reciben durante el Posgrado EGI y que se concrete como un espacio de utilidad y oportunidad para todos ellos. En sus respuestas y opiniones se detecta la necesidad y la intención de permanecer conectados. Un espacio que atienda esas necesidades será de beneficio para quienes participen y por tanto, dicho beneficio se entiende que decantará en las instituciones o proyectos de los que estos formen parte, en el territorio en el que estas se insertan y potenciará también su desarrollo profesional y personal.

Luego de la investigación, surgen opiniones que se repiten varias veces e intereses que reflejan las necesidades de los alumnos y exalumnos y los beneficios que le verían a la conformación de una red de *Alumni* del Posgrado EGI. Es por este motivo que a continuación se esbozan algunas líneas estratégicas que, en base a las opiniones recibidas y a supuestos, podrían servir para tener en cuenta a la hora de pensar en cómo sería esta Red.

- Naturaleza

Sobre la **naturaleza de la Red**, y como la opción más ajustable a la realidad, se entiende que debería ser en una primera instancia un espacio virtual con formato de plataforma web. A su vez, debería ser un espacio de co-creación, con esto se toma la importancia de que quienes participen quieren también ser creadores, no solamente usuarios. Finalmente, podría ser un espacio contextualizado en el Posgrado de Economía y Gestión para la Inclusión.

Podría contar con un grupo de personas fijas que sean las impulsoras de las actividades básicas de la Red, que sean representantes de diferentes generaciones, y que tomen un rol de liderazgo en ellas. A su vez, no se entiende necesario que la Red cuente con un espacio físico propio, para lo que se podría prever implementar metodologías de trabajo a distancia, así como contar con espacios ofrecidos por la Universidad para reuniones, talleres, actividades en general, cuando sea necesario.

Sobre el **modelo de gestión** de esta Red se podría decir que lo ideal es que sea gestionado directamente por quienes la integren, si bien se enmarcará en una institución (FCEA/Centro de Posgrados), los contenidos y las propuestas dependerán de la iniciativa de los propios exalumnos o docentes que decidan formar parte de ese grupo de personas fijas, siendo en tanto un modelo de gestión directa (Roselló, 2007). Este grupo será el encargado de la gestión principal y de coordinar también tareas con personas externas a la Red.

- Principios

Se sugiere que un espacio como este adopte y mantenga determinados **principios** a modo de tener una identidad, de generar orden interno y de apostar por su superveniencia en el tiempo. En primera instancia, se podría mencionar el principio de **transparencia**, esta deberá verse reflejado en la comunicación interna del grupo de gestión de la Red así como a la hora de realizar informes o reporte de actividades ejecutadas.

En segunda instancia, se podría mencionar el principio de **participación activa**. Con esto se entiende que se espera compromiso y propuesta por parte de quienes se acerquen a la Red. Asimismo, el compromiso, el conocimiento y la apertura de opinión podrá ser lo que se fomente para que fluya el intercambio y se faciliten los vínculos. Se cree que la participación activa de todos los involucrados resultaría fundamental para definir los objetivos y la forma de realizar acciones en ese sentido.

Se podrá trabajar también poniendo el foco en actividades con enfoque de **inclusión social y económica**, entendiendo que esa es la temática central del Posgrado y las actividades que se realicen desde la Red deberían seguir este mismo enfoque. Por otra parte, las actividades que se desarrollen, deberían apuntar a que sean experiencias de **calidad y utilidad** donde todos los contenidos ofrecidos y actividades ejecutadas tendrían presentes los intereses del público objetivo de esta Red y se realizarían con alto profesionalismo.

- Metodología de trabajo: buenas prácticas

A modo de apostar por lograr los objetivos que esta Red se plantee, se sugiere adquirir también una metodología de **buenas prácticas** que aporten a sistematizar el trabajo.

Las buenas prácticas se conforman por conductas esperadas desde el equipo de gestión a tener presentes a la hora de planificar, ejecutar o evaluar los contenidos. Las buenas prácticas tienen que ver también con la generación por parte del equipo de gestión del ambiente más propicio para la existencia de la Red y su desarrollo.

Algunas de las redes que se mencionan en *antecedentes*, cuentan con metodologías de buenas prácticas, quizá no bajo este concepto, pero incorporan formas de trabajo sistematizadas para aportar a lograr los objetivos que las propias redes se plantean. A partir de esto, y considerando los comentarios obtenidos en el proceso de investigación de este trabajo, se plantean como opción algunas buenas prácticas que la Red podría adoptar:

- **Compromiso y liderazgo del equipo.** Fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto, contenido o actividad. El compromiso debe asumirse y mantenerse durante todo el proceso de pertenencia a la Red. Cuando los líderes (quienes integren el equipo de la Red) se muestran comprometidos con la causa, resulta más fácil lograr el compromiso del resto de sus pares.
- **Tender puentes.** La creación de alianzas con otras redes o instituciones externas, donde el vínculo se fundamente en la co-creación de actividades y la retroalimentación de unas hacia las otras.
- **Flexibilidad.** Valor indispensable a tener presente, por el motivo de que es un espacio de co-creación en donde se podrán tomar los diferentes puntos de vista y sugerencias externas.
- **Empoderamiento.** Lograr el empoderamiento de quienes participen en el equipo de gestión de la Red pero también de las actividades propuestas es vital para la existencia de la Red. Se trata de lograr que esta idea de la Red sea atractiva durante el curso académico del Posgrado y que se entienda el beneficio de ser parte una vez que se egrese. También de presentar a la Red como un espacio en donde los exalumnos tendrán la posibilidad de crear, desarrollar ideas, capacitarse, contactarse y encontrar nuevos desafíos personales y profesionales.
- **Evaluación y *feedback*.** Todas las actividades deben ser evaluadas y sobre todo, deben contar con el *feedback* de quienes participaron, no solo en su creación, sino como usuarios de las actividades. Esta tarea es fundamental para encaminarse en el proceso de realizar acciones que sean de interés para el público

objetivo de la Red, y que esta se ajuste a sus expectativas, que atienda a sus necesidades y sea vista como un espacio de oportunidad.

Las buenas prácticas siempre deberán adaptarse a la realidad en donde se desarrolle la Red. Para adaptarlas hace falta tener claros los intereses de quienes participen como parte del equipo de gestión de esta o como público general de las actividades y contenidos propuestos.

Las líneas estratégicas, que permiten imaginar una posible forma de actuar y de definir a la Red, deberían, en el mejor de los casos, estar presentes en un documento que defina a la Red como Proyecto. La puesta en papel de la naturaleza de la Red, de sus principios, de sus buenas prácticas, podrá servir no solo para definirla ante los ojos externos, pero para que sirva de guía para el propio equipo que la gestione.

## 6. CONCLUSIONES

Luego del recorrido realizado, se plantean a continuación las siguientes conclusiones.

En primera instancia y retomando la hipótesis planteada anteriormente, se puede concluir en que estas se han comprobado. En este sentido, se podría decir que los vínculos de los estudiantes del Posgrado **son cercanos principalmente durante la duración del curso académico, mientras que, una vez terminado el curso los vínculos tienden a disolverse**. En ese momento las personas comienzan a encontrarse en ámbitos profesionales y el vínculo cambia de forma (de un vínculo cercano e informal a uno más distante y formal). A su vez, es cierto que la **interacción entre personas de diferentes generaciones es muy baja** y de hecho, es un interés de los alumnos y exalumnos poder conocer e interactuar con personas de otras generaciones. Además de esto, y aún en referencia a la hipótesis planteadas, se podría confirmar que **el mayor interés de las personas es continuar conectados y potenciar esos vínculos**, porque se detecta al Posgrado como un espacio de oportunidad en donde no solo pueden capacitarse académicamente, sino en donde pueden tender lazos y redes que podrán influir en su vida personal y profesional.

Por otro lado, se podría concluir que de existir esta Red debería **desarrollarse por etapas**, siendo desde un principio un espacio con un perfil más colaborativo y de interacción digital, y que a medida de que avance el tiempo podría ir tomando otras formas e incorporando servicios o contenidos que apuesten a satisfacer más necesidades que las básicas (permanecer en contacto, difusión de oportunidades laborales, por ejemplo). Se puede decir también que los **usuarios de la Red esperan un trato personalizado**, ser incluidos en espacios de encuentro, obtener beneficios por participar, tener oportunidades de cursar seminarios o talleres que aporten a dar continuidad a su formación, en general, servicios que estén orientados a que puedan cumplir metas personales y profesionales.

A su vez, y siguiendo esta lógica de etapas, se podría decir que el **apoyo de la institución que le da contexto a la Red es fundamental**. En relación a esto, en los antecedentes detallados, claramente en todos los casos hay un apoyo (de menor o mayor grado) de parte de las Universidades o Instituciones a las redes de *Alumni*. El rol de la institución es relevante por muchos motivos, no solo por el apoyo en logística sino por la validación y

la formalidad que eso le aportaría a la Red y a todas las actividades y contenidos que esta pueda ofrecer. Desde el otro punto de vista, las instituciones que respaldan a las redes obtienen también sus beneficios; entre estos se podría destacar: posicionamiento en su ámbito, reconocimiento por parte de sus usuarios (alumnos y exalumnos) del aporte de la Universidad a su desarrollo personal y profesional, visualización de la puesta en marcha de ideas, proyectos o prácticas adquiridas en la formación académica que ofrecen, entre otras.

Por todo lo antes mencionado, se entiende que el modo que adopte la Red así como sus contenidos podrá ser muy variado, que lo fundamental es **que sea creada con el centro en sus usuarios** (exalumnos), es decir, que sea creada por y para ellos, desde un rol activo de participación no solo como beneficiarios sino como creadores. Desde esta perspectiva, se esperará que quienes participen se empoderen, encuentren su liderazgo y se lancen a la realización de actividades que favorezcan en la adquisición de nuevas capacidades. Al final de todo, se trata de llevar a la práctica no solo lo aprendido en el aula sino, la motivación por comprometerse con el entorno y generar cambios positivos para la realidad de la que forman parte, y hacer notoria la importancia de mantenerse en ese rol activo interactuando con su entorno para influir en él.

Finalmente, se podrá suponer y planificar cuáles serían las mejores formas para la conformación de esta Red o las mejores prácticas que debería adoptar para su existencia y desarrollo, pero la realidad es que de llevarse a cabo es importante planificar la Red siempre y cuando **tenga un sentido para el grupo de personas que se involucrarán y para su contexto**. Por tanto, si la Red se tomara como una herramienta de construcción de oportunidades y desarrollo para quienes la integran, lo que será “mejor” para la Red, será aquello que se ajuste a los intereses de ese grupo de personas, en el espacio y tiempo en particular en que estos se encuentren.

Esta Red podrá pensarse como un espacio de oportunidades para todos los *alumnis* del Posgrado EGI así como para la institución que le da contexto y será a través de sus contenidos que podrá **aportar a la creación de vínculos basados en confianza** en esta comunidad de personas que dedican su tiempo y profesión al desarrollo de ideas, proyectos, programas y políticas vinculados a la inclusión social y económica.

## PARTE III

### 1. LA RED COMO PROYECTO

El trabajo podría haberse dado por terminado en el apartado anterior de *Conclusiones*. Se entendió pertinente realizar esta última parte en donde se plantea a modo de ejercicio y aplicando el enfoque de Creación y Desarrollo de Empresas, tomar a la Red como un proyecto. Para esto se utiliza la información obtenida en el recorrido del trabajo y apelando a la creatividad y en base a supuestos, se detalla a continuación cómo podría ser y qué contenidos podría ofrecer la red de *Alumni* del Posgrado EGI.

#### A. PRESENTACIÓN

Red de *Alumni* del Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión.

Se trata de una Red que podría estar presentada como una plataforma digital. Esta plataforma daría cuerpo y soporte a todos los contenidos y permitiría la interacción entre usuarios y la participación de estos en las propuestas ofrecidas por la Red. Por detrás de esta plataforma digital, se encontrará un equipo de gestión de la Red al que se hará referencia más adelante. La Red se encontrará enmarcada en el Posgrado EGI y en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República.

Para lograr que la Red desarrolle su máximo potencial es necesario diversificar los contenidos y servicios en base a las características de su público objetivo (edad, experiencia, intereses) así como a las necesidades de estos. Estas necesidades podrían estar agrupadas bajo los siguientes tres conceptos:

- las necesidades **sociales**; a aquellas vinculadas al interés por estar en contacto y conocimiento con los colegas, a generar vínculos de confianza, a conocer y hacerse conocer.
- las necesidades **prácticas**; aquellas en donde claramente se desea ser partícipe de actividades en donde se ponga a prueba el conocimiento y herramientas adquiridas durante el curso, y en donde se encuentre el espacio para interactuar desde lo profesional.

- las necesidades de **expansión**; implican todo aquello que sucede con la intención de continuar la formación académica, la inserción laboral y el desarrollo profesional a largo plazo.

## B. PÚBLICO OBJETIVO

- **Primario:** todas las personas egresadas del Posgrado EGI. Estos pueden presentar diferencias que hacen que no se confirmen como un grupo homogéneo. Estas diferencias se podrían basar en la edad, la trayectoria profesional, y las necesidades puntuales de cada persona (sociales, prácticas, expansión).
- **Secundario:** todas las personas no egresadas del Posgrado EGI, que se encuentren cursando o no. Este grupo se determina como público objetivo secundario porque, si bien podrán tener los beneficios totales de la Red una vez que egresen, podrán ser partícipes de algunos de los contenidos ofrecidos por la Red y podrán ofrecer aportes y *feedback* fundamental para el desarrollo de esta.

A pesar de esta diferenciación, ambos grupos tienen en común las siguientes características: grupo mixto (igual cantidad de mujeres que de hombres), de edades variadas (principalmente jóvenes entre 22 a 35 años), que cuentan con un perfil profesional y personal inclinado por el interés hacia las temáticas vinculadas con la inclusión social y el desarrollo económico. A su vez, ambos son públicos profesionales que al menos cuentan con un título de grado, que mayoritariamente residen en la ciudad de Montevideo y que podrían catalogarse con un poder adquisitivo medio.

## C. PROBLEMÁTICA QUE ATIENDE

Para su público objetivo: las problemáticas a atender podrán ser diferentes por las distintas realidades y necesidades del público objetivo. Considerando esto, la Red se podrá presentar en primera instancia como un espacio para aquellas personas que se

entiendan y definan como nuevas en el área y con intención de insertarse laboralmente, con intención de comenzar a generar sus primeras conexiones profesionales y con intención de tener participación activa en seminarios y experiencias de campo. Por otro lado, la Red podrá ser un espacio que ofrezca servicios pensados para aquellos exalumnos que ya cuentan con una red de contactos pero tienen la necesidad de expandirla, que se encuentran insertos en áreas vinculadas al Posgrado pero tienen intereses de concretar proyectos o ideas con nuevos colegas, o para aquellos que quisieran expandir su realidad nacional y tender redes internacionales o continuar su formación en el exterior.

Para la universidad: la Red podría marcar un camino para posicionarse y tener un destaque entre sus pares. También podría servir para atraer a nuevas personas interesadas en cursar el Posgrado, para tender redes con otras instituciones o profundizar los vínculos ya existentes. A su vez, podría ser útil para contar con un mapeo formal de la situación en donde se encuentran sus egresados, y para el caso que corresponda, utilizar las experiencias positivas o destacadas de exalumnos como casos de éxito para darle un valor agregado al curso y a la Universidad.

#### D. OBJETIVOS

- General
  - Ofrecer un espacio de utilidad y apoyo para el desarrollo personal y profesional de los exalumnos del Posgrado EGI.
  
- Específicos
  - Promover la conexión y vinculación.
  - Ser un espacio de co-creación de ideas y proyectos.
  - Brindar información, orientación y capacitación.

#### E. MODELO DE LA RED

La Red podrá ser un espacio promocionado por el Posgrado y con influencia y apoyo por parte de la Universidad que le da contexto, pero también debería ser un espacio abierto

a la participación y propuestas por parte de los exalumnos, teniendo estos un rol fundamental en el desarrollo y propuesta de los contenidos. Se espera el trabajo activo por parte de referentes de la Universidad así como de exalumnos que decidan ser parte de la gestión de la Red y que trabajarán para un propósito.

En este sentido, además de apostar por ofrecer contenidos para potenciar el desarrollo de los exalumnos, la Red espera beneficiarse también de todo aquello que estos puedan aportar de vuelta. Es decir, será relevante el concepto de retroalimentación, la Red ofrece oportunidades a las personas a través de sus servicios, pero espera de parte de estas algo de vuelta (que compartan experiencias, conocimientos, disponibilidad de tiempo, ideas) que aporten al fortalecimiento de toda la comunidad, no solo usuarios y trabajadores de la Red sino el entorno.

#### F. EQUIPO

Se podrá conformar por exalumnos o docentes comprometidos con la Red que quisieran ocupar un rol en el equipo de promoción y gestión de las actividades. Este equipo deberá estar compuesto por personas de diferente formación de grado así como diferente experiencia laboral y en ellos se deberán resaltar las siguientes características: liderazgo, proactividad, resolución, motivador, creatividad, compromiso.

La estructura del equipo podría ser horizontal, sin jerarquías marcadas en donde la toma de decisiones se haga de forma colectiva y en coordinación. Aun así, sería necesario que cada persona cubriera un rol: administrativo, producción/logística, contenidos, diseño/comunicación, institucional/comercial.

#### G. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

El principal aliado de la Red deberá ser el Centro de Posgrados y la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración a modo de dar respaldo y contexto a esta Red. A su vez, lograr el interés y motivación de alumnos y exalumnos es fundamental ya que sin su participación no tendría sentido la Red. Es necesario también contar con el apoyo de docentes interesados en aportar o sumarse en las actividades y contenidos de la Red.

Finalmente, podría resultar favorecedor contar con alianzas y apoyos de instituciones nacionales vinculadas a las áreas del Posgrado a modo de contar con recursos logísticos, económicos e intelectuales que puedan, dado el caso, aportar a los contenidos y servicios ofrecidos por la Red. Por su parte, tender redes y encontrar aliados en el exterior será también fundamental para que los alcances de los contenidos de la Red tomen otros niveles de expansión.

#### H. CONTENIDOS

BENEFICIOS GENERALES DE ALUMNIS	
	Acceso a directorio con perfil y contacto de exalumnos y docentes del Posgrado.
	Acceso a presentaciones y bibliografía utilizadas durante el curso. Actualizado.
	Acceso a memoria de trabajos de egreso de exalumnos.
	Acceso a investigaciones de docentes y de exalumnos.

SERVICIOS PARA NECESIDADES SOCIALES	
CONEXIÓN	Coctel de bienvenida y despedida del curso de Posgrado.
	Eventos de <i>networking</i> presenciales.
ACTUALIZACIÓN / FORMACIÓN	Seminarios.
	Masterclasses.
	Ponencias.
SERVICIOS PARA NECESIDADES PRÁCTICAS	
INTERNOS	Talleres.
	Lab de co-creación de ideas y proyectos.
	Acceso a <i>podcast</i> y <i>webinar</i> con contenidos de casos de éxito y buenas prácticas de exalumnos.
EXTERNOS	Proyectos de investigación patrocinados por instituciones externas.
	Proyectos de voluntariado en vinculación con instituciones externas.
	Acceso a <i>podcast</i> y <i>webinar</i> con contenidos de casos de éxito y buenas prácticas en casos externos.

SERVICIOS PARA NECESIDADES DE EXPANSIÓN	
PROFESIONAL	Acceso a bolsa de oportunidades laborales.
	Apoyo en creación de Curriculum Vitae.
	Asesoría en preparación de entrevistas y presentaciones orales y/o <i>pitchs</i> .
	Gestión de instancia de intercambio/reunión con referentes de instituciones, para orientación profesional o información.
	Acceso a <i>podcast</i> y <i>webinar</i> sobre temáticas vinculadas a la preparación profesional ( <i>tips</i> ).
ACADÉMICA	Orientación en búsqueda de oportunidades de estudios académicos nacionales e internacionales.
	Acceso a bolsa de ofertas de becas de estudios académicos nacionales e internacionales.
	Apoyo en preparación de documentación necesaria para postulaciones.
	Acceso a memoria de experiencias académicas de exalumnos o docentes.

CÓMO CONTRIBUIR A LA RED
Participando de actividades y contenidos propuestos por la Red.
Compartiendo experiencias y conocimientos con la Red.
Disponiendo de tiempo para ayudar a otros a través de los servicios de la Red.
Acercando propuestas.
Enviando comentarios y sugerencias de mejora.
Promocionando la existencia de la Red en otros ámbitos.

## ANEXOS

### 1. ESQUEMA DE PROBLEMA / SOLUCIÓN

#### PROBLEMA

PARA POSGRADO	PARA ESTUDIANTES
<p>Necesidad de posicionarse como oferta académica.</p> <p>Aumentar la posibilidad de que estudiantes apliquen teorías y capacidades adquiridas.</p> <p>Dar continuidad de formación al espacio del Posgrado.</p> <p>Falta de mapeo de situación de estudiantes.</p>	<p>Falta de vinculación con compañeros de generación y de otras generaciones.</p> <p>Desconocimiento de ofertas laborales.</p> <p>Falta de un espacio en donde poner en práctica las capacidades adquiridas a través del desarrollo de actividades o proyectos propios.</p> <p>Desconocimiento de opciones de apoyo para continuar formación universitaria en el área.</p> <p>Apoyo en potenciamiento de proyectos o ideas particulares.</p>

#### SOLUCIÓN: RED DE ALUMNI

PARA POSGRADO	PARA ESTUDIANTES
<p>Dar apoyo a esta Red aportará un espacio en donde continuar el contacto con alumnos en el tiempo.</p> <p>Permitirá continuar planificando o dando apoyo actividades de formación y capacitación.</p> <p>Servirá para tender vínculos con otras Universidades, Instituciones u Organizaciones, y así apostar al posicionamiento en el ámbito de formación.</p> <p>Contará con información y datos de los egresados que participen de la Red permitiendo conocer su situación profesional, tener un mapeo de inserción y poder reconocer “casos de éxito” (en referencia al desarrollo profesional de las personas que cursan el Posgrado).</p>	<p>Fomenta el encuentro y la vinculación entre exalumnos.</p> <p>Aporta un espacio de co-creación, desarrollo de ideas y de encuentro.</p> <p>Difunde oportunidades laborales y sirve como directorio de alumnos egresados para instituciones que se interesen en buscar perfiles.</p> <p>Apoyar en la gestión de intereses particulares como pueda ser la continuidad de formación o el potenciamiento de un proyecto particular.</p>

## 2. ENTREVISTADOS Y ENCUESTADOS

Para la realización de este trabajo se encuestaron de forma *online* y anónima a un total de 60 personas integrantes de las generaciones 2016, 2017, 2018 y 2019 del Posgrado en Economía y Gestión para la Inclusión. También se entrevistaron a alumnos y exalumnos, así como a referente de la coordinación del Posgrado, mencionados a continuación: Ana Schvarz / Cecilia Blixen / Gabriela Nogueira / Facundo Grampin / María Jimena Curbelo / Juan Berenguer / Melisa Planchestein / Paula Mosera.

A todos ellos, se agradece por sus valiosos aportes y por el tiempo brindado.

## REFERENCIAS

Alumni Universidad Católica del Uruguay, recuperado de: [www.ucu.edu.uy/es/alumni](http://www.ucu.edu.uy/es/alumni).

Alumni Universidad de Montevideo, recuperado de: [www.um.edu.uy/modulos-extras/alumni/](http://www.um.edu.uy/modulos-extras/alumni/).

Alumni Universidad de São Paulo, recuperado de: <http://www.alumni.usp.br/>.

Alumni Universidad ORT, recuperado de: <https://facs.ort.edu.uy/escuela-de-postgrados/alumni>.

Alumni Oxford, recuperado de: <https://www.alumni.ox.ac.uk/>.

Asociación Uruguaya de Licenciados en Desarrollo, recuperado de: [www.auled.org.uy/](http://www.auled.org.uy/).

Batthyány, Karina; Cabrera, Mariana (coordinadoras) (2011) *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales Apuntes para un curso inicial*. Universidad de la República. Montevideo.

Courtoisie, Agustín. (2009). La cultura como explicación (III). *Letras Internacionales*, (57-3). Recuperado de <https://revistas.ort.edu.uy/letras-internacionales/article/view/2048>.

Global Shapers Alumni network, recuperado de: [www.globalshapers.org/alumni](http://www.globalshapers.org/alumni).

Goinheix, Sebastián (2018) *Colaboración en sistemas territoriales de políticas sociales. Capítulo: Notas docentes sobre capital social y análisis de redes*. Montevideo.

Harvard Alumni, recuperado de: <https://alumni.harvard.edu/>.

Imágenes para el diseño, recuperado de: <https://www.freepik.es/> y de <https://stock.adobe.com/es>.

Lin, Nan (SF) *Building a network theory of social capital*. Dept. of Sociology, Duke University.

Portes, Alejandro (SF) *Capital Social: sus orígenes y aplicaciones en la sociedad moderna*.

Red de Alumni de Facultad de Ingeniería de Universidad de la República,  
recuperado de: [www.fing.edu.uy/alumni](http://www.fing.edu.uy/alumni).

Roselló, D. (2007). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.